



サステナブル経営

ドイツ企業のサステナブル経営に関するサーベイ

2023
—
KPMGドイツ

ごあいさつ

この度KPMGドイツより発行されました「サステナブル経営 ドイツ企業のサステナブル経営に関するサーベイ」の日本語版を発行いたしました。

CSRDを始めサステナビリティに関する規制が先行するドイツにおいて、企業のサステナブル経営の取組み状況を分析した本調査レポートは、これから取組みを本格化させる日本企業にとって示唆に富む、有意義な内容となっています。

本レポートでは、自動車、製造、物流・運輸、エネルギー・インフラの各セクターに属する上場企業へのアンケートによる調査結果を、サステナビリティ・トランスフォーメーションの4つの領域「戦略と価値創造」、「ガバナンスと組織」、「規制と報告」、「テクノロジーと提携」にまとめ、セクター別の分析、KPMGのESGに関する専門家によるインサイトを加えています。

ぜひ最後までご一読いただけますと幸いです。

日本企業を取り巻く環境も複雑化し、経営の舵取りは一段と難しさが増すなか、サステナビリティ経営における重要度が高まっています。今、企業には、サステナビリティへの取組みを通じて企業価値を高める「Sustainable Value Creation」を目指す経営が求められています。

企業の持続的な成長に向けた取組みにおいて、本レポートがご参考となれば幸いです。

KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパン
あずさ監査法人 専務理事

田中 弘隆

目次

はじめに	4ページ
サステナビリティ・トランスフォーメーションの4つの領域	5ページ
エグゼクティブサマリー	5ページ
01. 戦略と価値創造	7ページ
02. ガバナンスと組織	13ページ
03. 規制と報告	17ページ
04. テクノロジーと提携	23ページ
調査方法	29ページ
コンタクト	30ページ



01. 戦略と価値創造



02. ガバナンスと組織



03. 規制と報告



04. テクノロジーと提携

はじめに

読者の皆様へ

いま私たちの経済社会は、これまで経験したことのない大きな変化のなかにいます。そして、サステナビリティがこの変化の重要なドライバーとなっています。

社会からの圧力に加え、気候変動や環境破壊の影響が目に見える形で影響し始めたことで、規制のフレームワークはますます厳格化されるようになり、企業経営においても、この動きはもはや無視できなくなっています。今や企業の意思決定プロセスや経済的な成長には、ESG（環境・社会・ガバナンス）の考慮が不可欠となりました。企業経営を持続可能なものにするため、特に経営陣にはさまざまな局面で再考が迫られています。経営戦略にはESGの要素を組み込む必要があります。今まさに、これらの課題について考えるタイミングです。

この「サステナブル経営」の調査は、ドイツ企業のサステナブル経営の実態を明らかにするために、ドイツに本社を持つ企業（約200社より回答）を対象に実施しました。各社は、ESG課題にどのように取り組み、ビジネスをよりサステナブルなものとするためにどのような対策を講じているかを調査しました。4つの産業セクター（自動車、製造業、物流・運輸、エネルギー・インフラ）別の傾向分析を行っています。

また、企業への調査結果を踏まえて、KPMGのESGに関する各分野の専門家による解説を加えています。

私たちの調査は、企業のサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）の現状を示しています。企業経営におけるESGの取組みで生じる課題と機会、組織構造と報告への影響、そしてテクノロジーとデータの展望にも焦点を当てています。

調査対象とした4つのセクターにおける多くの企業が、SXを非常に重要と認識しつつも、各社が目標と掲げる高いレベルにはまだ到達していない実態が明らかになりました。EUではESG関連要求の制度化・義務化が進められており、企業はその対応のペースも上げる必要があります。

この調査が各社の今後の取組みの参考になれば幸いです。



Goran Mazar

パートナー
KPMG EMAおよびKPMGドイツ
ESG関連サービス責任者
同 自動車セクター責任者



Dr. Steffen Wagner

パートナー
ディールアドバイザー
KPMGドイツ
運輸・レジャー・インフラストラクチャーセクター
責任者



Ulrich Ackermann

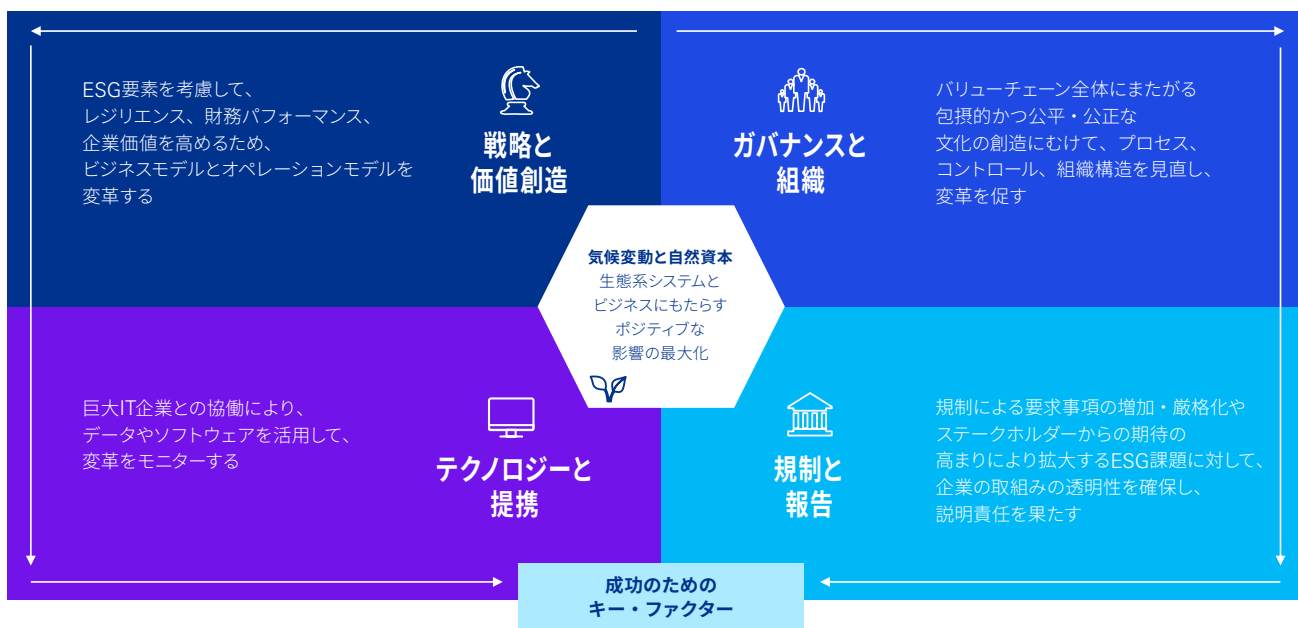
パートナー
KPMGドイツ
税務部門責任者
同 製造業セクター責任者



Yannik Michels

シニアマネジャー
KPMGドイツ
SAP & ファイナンス・トランスフォーメーション

サステナビリティ・トランスフォーメーションの4つの領域



出典：KPMGドイツ, 2023年

エグゼクティブサマリー

ESGの組み込み

63%の企業が、トップマネジメント（経営レベルや取締役会）において、サステナビリティ課題を取り扱っている。

課題

ESGレポート導入の最大の課題は、人員のリソースおよび能力の不足である。

システムの展望

48%の企業は、包括的なESGレポートを作成するための統合されたシステムやプロセスを構築できていない。



ESG活動の原動力

4社に3社が、企業にとってのESG活動の主な原動力は、顧客の期待やニーズであると考えている。



主なパフォーマンス指標



56%の企業が
E（環境）に関する目標や活動を
管理するための適切で明確なKPIを
設定する一方で、S（社会）および
G（ガバナンス）に関するKPIの設定
はまだ一般的ではない。

ESGの責任

5社に1社は、
ESGの取組みの視点で、
明確で統合された
組織構造になっていない。



達成意欲

47%の企業が、重要なESG課題に関連した機会とリスクを積極的に管理することで
得られる競争上のメリットを認識している。



EUタクソミー

67%の企業は、
EUタクソミーの第8条に基づく
新たな報告要件を満たすために
必要なすべての対策を実施していない。

データガバナンス

3分の1程度の企業は、
ESG課題への対応のために、
体系的で組織横断的な
アプローチで、
内部データを管理している。

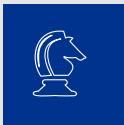
ESG戦略

67%の企業が、ビジネス戦略とESG対応の両立が
最大の課題であると考えている。





01. 戦略と価値創造





付加価値の創出 - ESGの戦略的重要性

約半数の企業が、ESG課題に積極的に取り組み、リスクと機会に対応することで、競争上の優位性が高められると考えています。

全体の**47%**の企業が、競争力を高めるためにリスクと機会を積極的に管理していると回答しています。

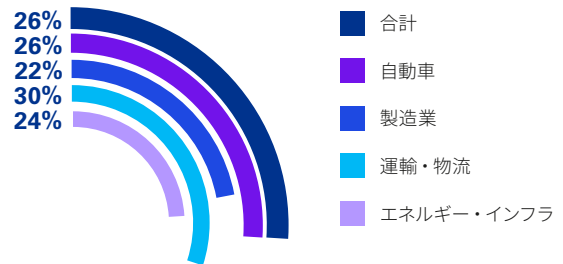
全体の4分の1以上 (**26%**) の企業が、企業の経済的な成長は社会的なベネフィットと密接に関連しているという考えに同意しています。**17%**の企業は、事業活動におけるリスクと機会には、必要に応じて対応すると回答しています。

ESG課題に対して、単にステークホルダーからの最低限の求めに応じる、もしくは、法規制に遵守するのみに回答している企業は、**10社中1社**です。

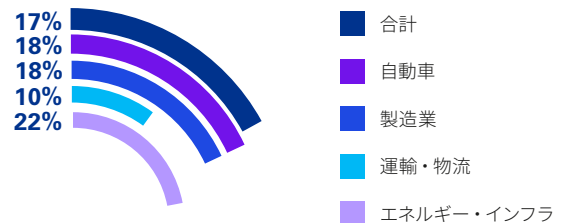
常に法令を遵守し、ステークホルダーから要求される(倫理的な)水準に沿った行動をしている企業は**7%**、ESG課題への取組みをコンプライアンス目的に限定している企業は**4%**です。

ESG課題を積極的に対応することが競争力を高めるという考え方は、運輸・物流セクターで最も高く (**52%**)、一方、自動車セクターでは相対的に低い数値 (**40%**) を示しました。

企業の経済的な成長は社会的なベネフィットと密接に関連している



事業活動における機会とリスクには、必要に応じて対応する



法令を遵守し、ステークホルダーとの契約の要求を満たすよう行動している

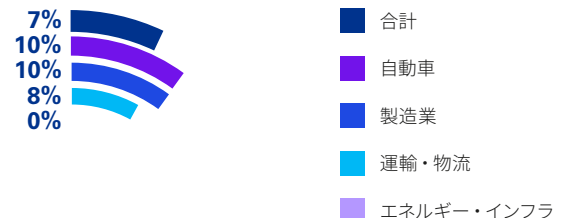
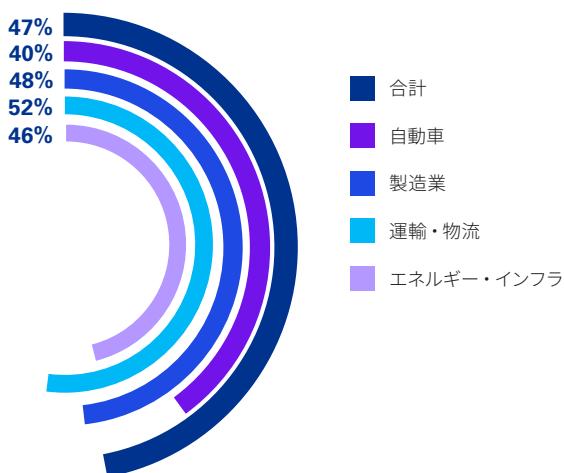


図1：自社のESG課題への取組みについてどのように評価していますか？

競争優位性を高めるため、リスクと機会に積極的に管理している



ESGの取組みは、法令遵守目的に限定している



出典：KPMGドイツ, 2023年；%, n=200 (概略)、チャートは重要なドライバーの概要を示しています (重要+非常に重要)。



現時点では、セクターを問わず、サステナブル経営の実践が、競争上の優位につながっているケースは稀と言えます。しかし、サステナビリティにむけた統合的なアプローチは、企業をさらなる成長と収益性改善、企業価値の向上へと導き、最低限の規則にのみ対応している企業は自らの可能性を制限することになるでしょう。今は、小さな個別最適のアプローチを繰り返すのではなく、全体的な観点から課題を解決していく時です。社会的責任を経営戦略の柱の1つとするサステナブル経営によって企業全体を変えていくことができます。

Goran Mazar

パートナー
KPMG EMAおよびKPMGドイツ
ESG関連サービス責任者
同 自動車セクター責任者

顧客の期待とニーズの変化が、企業のESGに関する取組みの最重要のドライバーです。

4社に3社（76%）が、顧客の期待とニーズがESGに関する取組みの重要なドライバーであると考えています。

また、3分の2（64%）の企業が、気候変動と環境破壊が重要な、あるいはきわめて重要なドライバーであると考えています。

製造セクターと自動車セクターでは、顧客の期待とニーズが特に重要であると考えており（それぞれ80%）、気候変動と環境破壊に関しては、相対的に低い数値となっています（製造は46%、自動車は56%）。

図2a：あなたの会社にとって、ESG活動の重要なドライバーにはどのようなものがあると考えていますか？（概要）

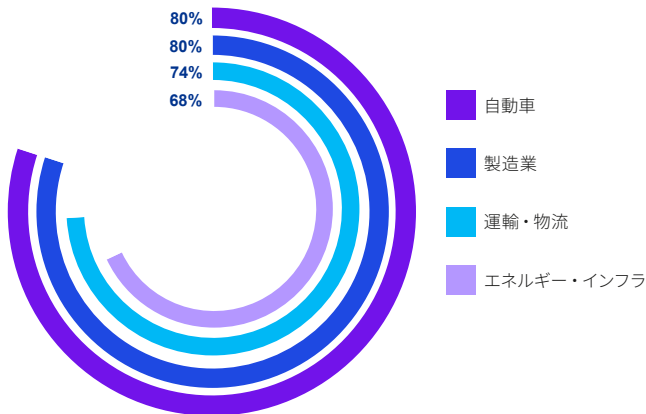


出典：KPMGドイツ, 2023年；%、n=200（概略）、チャートは重要なドライバーの概要を示しています（重要+きわめて重要）

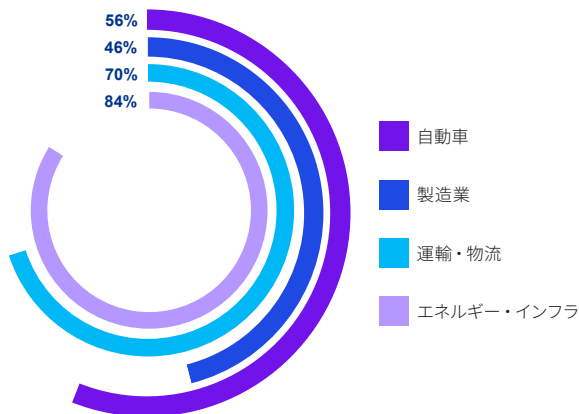


図2b：自社にとって、ESGの取組みの重要なドライバーは何でしょうか？（セクター別）

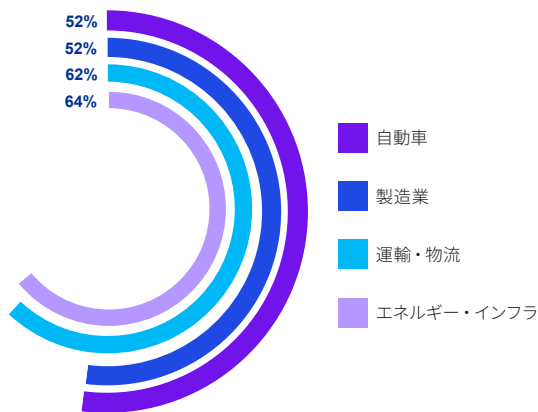
顧客の期待とニーズ



気候変動と環境破壊



新しいビジネスの可能性



出典：KPMGドイツ, 2023年；％、比較部門概要、各部門 n=50；
チャートは重要なドライバーの概要を示しています（重要+きわめて重要）



製造業はネットゼロの達成に向けて、重要な役割を果たします。産業全体における供給者として、技術的に実現可能で経済的にも合理的な脱炭素の取組みを実現させる義務があります。顧客の期待が、製造業におけるESG活動の最大のドライバーです。

Ulrich Ackermann

パートナー
KPMGドイツ
税務部門責任者
同 製造業セクター責任者

ESG対応とビジネス戦略の両立が、企業にとっての最大の課題

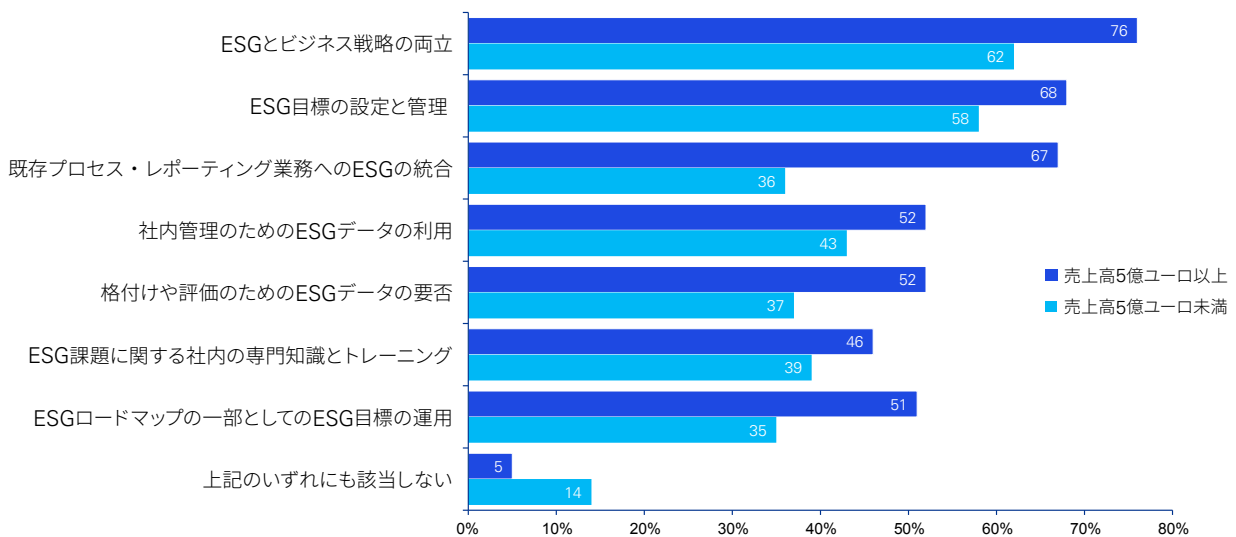
3分の2 (**67%**) の企業が、ESG対応とビジネス戦略の両立が最大の課題であると捉えています。その次に大きな課題として、**61%**の企業が、ESG目標の設定と管理を挙げています。

売上高が5億ユーロ以上の企業の多く (**76%**) は、ESG対応とビジネス戦略の両立が、重要な課題であると認識しています。また、これらの企業は、既存プロセスおよびレポーティング業務へのESGの統合、ESG目標の運用などの課題も重要であると考えています。

格付けや評価のためのESGデータの利用については、セクター間で大きな違いが見られました。自動車セクターでは**52%**の企業がこの要素を特に重要視している一方で、インフラセクターの企業ではこの割合は**34%**に留まっています。



図3：自社にとって、ESGに関する取組みにおける以下の課題はどの程度重要であると考えていますか？



出典：KPMGドイツ, 2023年；%、売上高<5億ユーロ n=137、売上高>5億ユーロ n=63 (概要)；ESGの主な課題の概要を示すグラフ (重要+きわめて重要)



ESGの取組みにおける課題は企業の規模だけでなく、企業が属するセクターによって異なり、その差はとて大きいと言えます。インフラセクターのように公共セクターを主たる顧客とするセクターの企業は、多様なステークホルダーからの期待に応える必要のあるセクターの企業と比較して、格付けや評価のためのESGデータの利用を重要視していません。

Dr. Steffen Wagner

パートナー
 ディールアドバイザー
 KPMGドイツ
 運輸・レジャー・インフラストラクチャーセクター責任者



KPMGの専門家による分析

価値成長の基盤としてのサステナビリティ

SXは、ドイツ企業の経営陣にとって明らかに優先事項となっています。

取組みが中途半端だったり、対応しなかったりすると、将来に大きなコストが発生する事態を招き、業績にもレピュテーションにも大きなダメージを受けることになりかねません。SXによりリスクと機会に積極的に対応することで、例えば他社に先んじて新たな市場に進出するチャンスを見つけたり、イノベーションや技術面でのリーダーシップを発揮して大きな成長を遂げたりと、競争力を高めることができます。対照的に、法規制やステークホルダーからの最低限の（倫理的な）要求水準に対応する姿勢の企業は、進化するエコシステムから生じるチャンスを見逃す可能性があります。また、規制に従うことだけに注力する企業は、規制環境が大きく変化するなか、常に後手に回り、キャッチアップを続けることになるのです。

法規制の先、理想的には競合他社の一步先を歩むために、戦略の代替案を多く持ち、より長期のESGのトレンドに合致した戦略を採用する必要があります。持続的に付加価値と競争力を生み出す戦略を立てるための最初のステップは、重大なリスクを回避しつつ重要な機会を得られるよう、戦略的なESG対応策の立案とプラットフォームを確立することです。

ターゲットを特定するための行動

企業は、ESGのトピックがもたらすチャンスを迅速に理解することが重要です。ここでは、トップマネジメントがSXにコミットし、プロセスや行動様式を変える必要があります。オペレーションモデルとビジネスモデルをサステナビリティにむけて変革する必要があります。

そのためには、環境、社会、ガバナンスの3つの分野のパフォーマンスを測定・比較できる明確な評価基準と指標（KPI）を含めた、ポリシーやツールが必要となります。自社の現状の「ESG視点での成熟度」を「戦略と価値創造」、「ガバナンスと組織」、「規制と報告」、「テクノロジーと提携」の4つの次元で評価し、対応が必要となる領域を特定して、トランスフォーメーションのプロジェクトを開始することが推奨されます。



サステナブル経営は、規制の枠組みを超えて取り組むことで、企業価値の向上につながることができます。サステナブル経営の成功の鍵は、企業戦略に幅広くESGファクターを完全に統合することです。これは多くの企業にとって大きな挑戦となります。

今後利用可能となるESGデータを活用し、ESGを統合した戦略のKPIの設定、経営管理により、サステナビリティ部門や経理部門だけでなく、組織全体をいかに適切に動機付けるかが課題となります。

Dr. Thimo Stoll

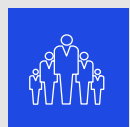
パートナー
KPMGドイツ
ディールアドバイザー、戦略

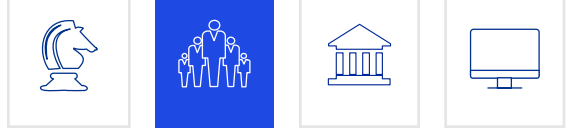
企業文化の一部としてのESG

企業にとって意義のあるESG戦略の策定と実践のためには、ESG課題にトップマネジメントがコミットするだけでは足りません。ESGは企業文化にとって必要不可欠な要素とするとともに、重要な意思決定を行うすべての者が、その文化を育てていく必要があります。



02. ガバナンスと組織





ESGの経営組織への組み込み

調査対象となったほとんどの企業では、Cクラス（経営幹部）と取締役会がESGトピックに関する包括的な責任を負っている、と考えています。

大半の企業において、トップマネジメントがESGトピックを取り扱っています。調査対象企業の**63%**が、Cクラス（経営幹部：CEO、COO、CFOなど）や取締役会が、サステナビリティに関連するすべてのトピックについて包括的な責任を負っていると回答しました。

ESGトピックの責任をトップマネジメントが負っていると回答した企業の割合は、インフラセクターで最大（**72%**）で、自動車セクターでは半数（**50%**）となっています。従業員数と収益の水準は、Cクラスへの責任の割当範囲に影響を与えません（それぞれ**63%**で均等な分布）。



選択したサステナビリティへのアプローチを強化し、組織内外での信頼性を高めるために、ESGトピックはトップマネジメントにおいて、戦略とオペレーションの両面から検討される必要があります。企業が全社的なSXを実現させるために、これが唯一の手段と考えられます。しかし、自動車セクターの半数の企業はまだこの事実を認識していません。

規制の要求は広範囲におよび、ますます複雑化していきます。サステナブル経営における明確な組織構造および運用の仕組みは必要不可欠で、それを実装するために残された時間は短くなってきています。

Goran Mazar

パートナー

KPMG EMAおよびKPMGドイツ

ESG関連サービス責任者

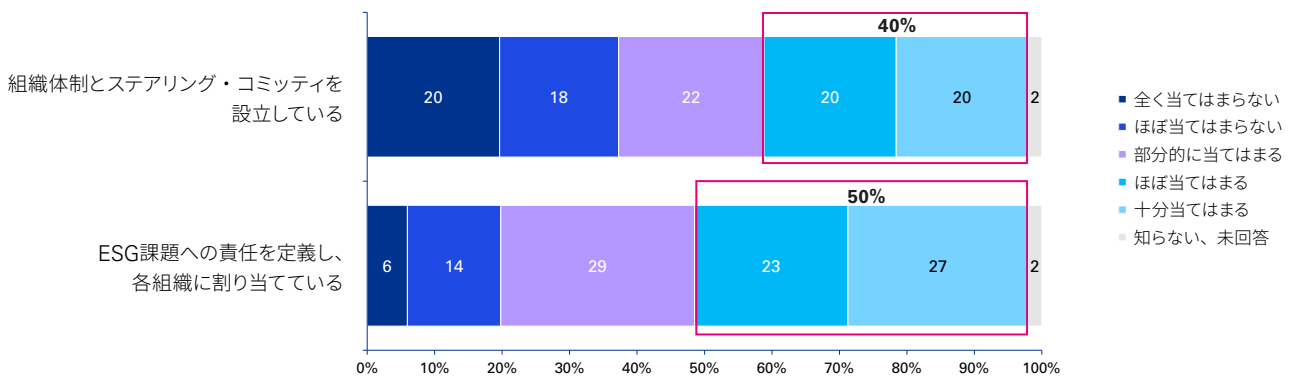
同 自動車セクター責任者

サステナブル経営の組織構造には改善の余地があります。

ESG課題への責任を社内ルールとして公式に定義して各組織に割り当てているかという質問に対して、該当すると回答した企業は半分（**50%**）に留まり、**29%**は責任の割り当ては部分的なものとなっていると回答しています。調査が行われた企業の**20%**が、当てはまらないと回答しました。すなわち現状、5社中1社は、ESGを管理するための構造的な組織のフレームワークを持っていないということになります。

ESG課題に対処する意思決定のための組織が設置されている企業の割合はさらに少なくなります。関連する組織体制およびステアリング・コミッティが会社に設置されているかという質問に対して、該当すると回答した企業は**40%**、部分的に当てはまると回答した企業は**22%**となりました。すなわち、全体の3分の1以上（**38%**）の企業が、ESG課題に対する有効な意思決定のための組織を設けていない状態です。

図4：以下の記述は、自社のサステナブル経営の組織構造にどの程度当てはまりますか？



出典：KPMGドイツ, 2023年；％、n=200（概略）



ESG目標を報酬体系に組み込んでいる企業は少数です。

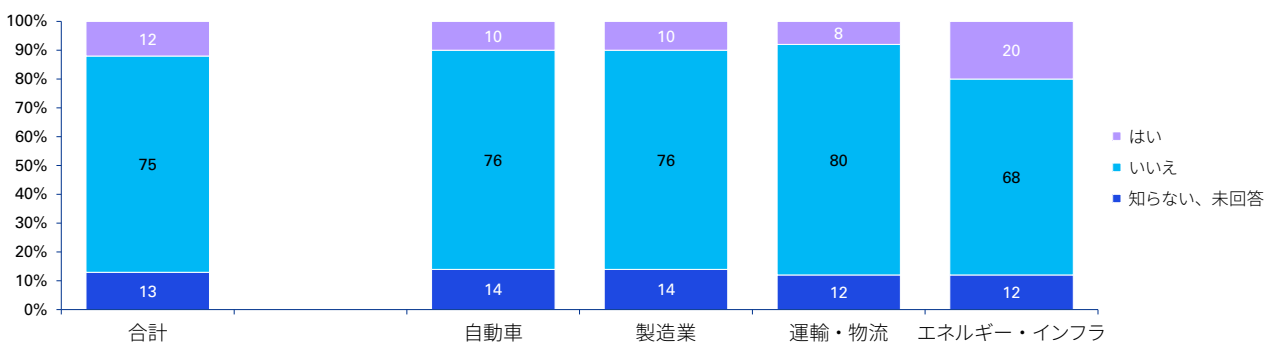
ESG関連の目標を設定し、その達成度を経営陣の変動報酬の指標としている企業は、8社中1社 **(12%)** を下回ります。

4分の3の企業 **(75%)** は、ESG目標を経営陣の報酬体系に組み込んでいません。

ESG目標と報酬体系との関連付けは、売上高が5億ユーロを超える企業 **(17%)** の方が、5億ユーロ未満の企業 **(9%)** よりも多く見受けられます。

ESG目標をCクラスの報酬体系の一部としている企業の割合は、エネルギー・インフラセクターが最も高く **(20%)**、運輸・物流セクターが最低となりました。

図5：ESG目標の達成度は、経営陣の報酬体系の一部を構成していますか？



出典：KPMGドイツ, 2023年；%, n=200（一般概要と比較部門概要、各部門n=50）



ESG目標を役員報酬体系に組み込んでいる企業は少なく、特に、所有と経営が分離している会社の割合が高い業種ではさらに少なくなります。

Dr. Steffen Wagner

パートナー
 ディールアドバイザー
 KPMGドイツ
 運輸・レジャー・インフラストラクチャーセクター責任者



KPMGの専門家による分析

明確な責任が最良の結果をもたらす

効果的なサステナブル経営とそのための意思決定の仕組みを構築するためには、組織に明確な責任を割り当てる必要があります。意思決定の責任の一元化は、各種要求事項への対応や目標達成のためのアクションを迅速かつ効率的に実施する場合に有益であり、またこれにより、全社的な導入プロセスにおける部門間の調整を一元的に行うことが可能となります。責任の所在が明確化されることで、すべての部門の最大限の貢献が得られます。並行して、関連する組織にESGの専門知識を適切に蓄積していくことも必要です。

成功への鍵となるESG専門知識

ESG課題は複雑でダイナミックなものであり、多くの分野で専門知識や経験が不可欠です。経験豊富なESGマネージャーや専門家に関与することで経営意思決定の質が高まり、各部門の連携をより効率的に進めることができます。しかし、ESGに関連する意思決定がもたらす長期的な効果は、トップマネジメントが企業のESGへの取組みを積極的に支持しているかどうかによって大きく左右されます。ESGに関する戦略立案と意思決定プロセスへの統合、社内外のコミュニケーションや開示、適切なリソースの提供といったタスクのすべてが、トップマネジメントのいずれかの職務権限に明確に含まれるべきです。

社内外のインセンティブの確立

サステナブル経営の実装のために、あらゆる企業活動にESG視点を効果的に取り入れることが不可欠です。そのためには、あらゆる階層・部門において、ESG関連目標が明確かつ一貫して評価・報酬と関連付けられていることが重要です。従業員に加えて、顧客やサプライヤー向けにも効果的なインセンティブシステムを設けることもできます。

例えば、サプライヤーには、関連ポリシーや行動規範に署名を求めるだけでなく、ESGに関する高いパフォーマンスに対しては、より魅力的な条件やオファーを提示する形で「報いる」ことによって、より持続的な行動を促すことができます。

対話重視のアプローチ

サプライヤーから顧客、ビジネスパートナーに至るまで、相互の信頼に基づく効果的かつ包括的なコミュニケーションは不可欠ですが、このことはESG課題に関してだけではありません。企業報告の要請への対応は、バリューチェーン上の膨大なデータの組織を越えた共有、問題点の認識と議論、解決にむけた連携を必要とします。



ESGは今後の企業経営における戦略の中核に据える必要があります。この戦略を成功させるには、効率的で効果的な組織が必要です。企業がESG目標を達成するには、明確な責任と役割、ESGの専門知識、適切なリソース、そして適切なインセンティブが必要です。

Nadine-Lan Hönighaus

パートナー
KPMGドイツ
マーケット
ESGガバナンスのEMA地域責任者



03. 規制と報告





ESGレポート — 開示要求への対応から競争優位の獲得へ

全体最適視点でのESGのKPI設定には改善の余地があります。

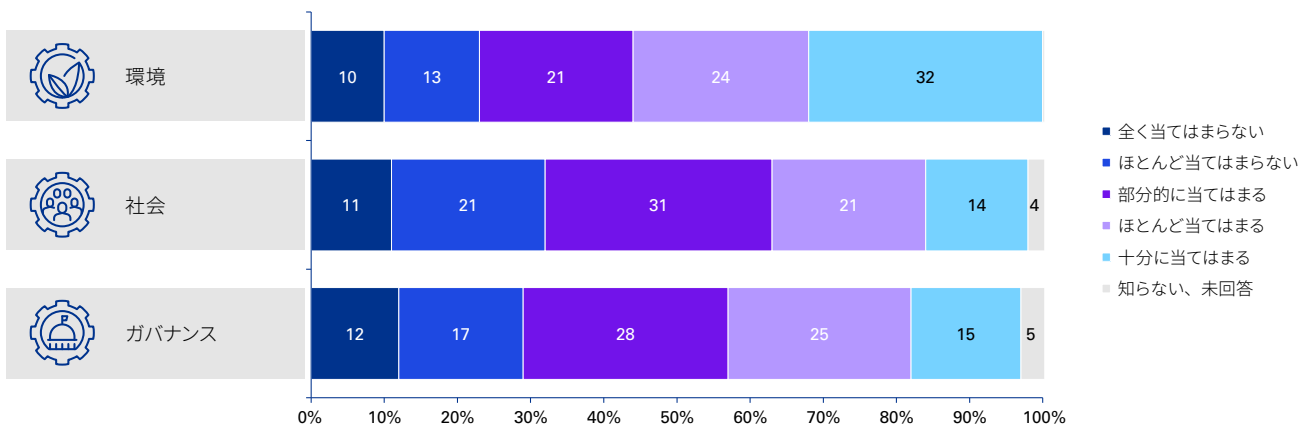
環境面 (E) を管理するために適したKPIを設定していると回答した企業は全体の**56%**でした。一方、ほとんどあるいは全く設定していないと回答した企業は**23%**に上ります。全体の約4分の1が、自社の活動、製品、サービス、および環境への影響を管理するためのKPIシステムを有していないことを意味しています。

社会面 (S) を管理するために明確なKPIを設定しているかという質問に対して、3分の1以上 (**35%**) の企業が、十分当てはまる、あるいはほとんど当てはまると回答しており、**31%**の企業が一部当てはまる、**32%**の企業がほとんどあるいは全く当てはまらなると回答しています。

全体の**40%**が、ガバナンス面 (G) を管理するために統合されたKPIを設定していると回答しています。部分的に当てはまると回答した企業は**28%**、ほとんどあるいは全く設定していないと回答した企業は**29%**です。

この分布は、ほぼ例外なくどのセクターにも当てはまります。環境面 (E) を管理するKPIが最も一般的であり、ガバナンス面 (G)、社会面 (S) が続く状況となっています。

図6a：ESGの取組みの管理に適したKPIをどの程度設定していますか？（概要）



出典：KPMGドイツ, 2023年；％, n=200 (概略)；四捨五入の関係上、数値の合計が100%にならないことがある



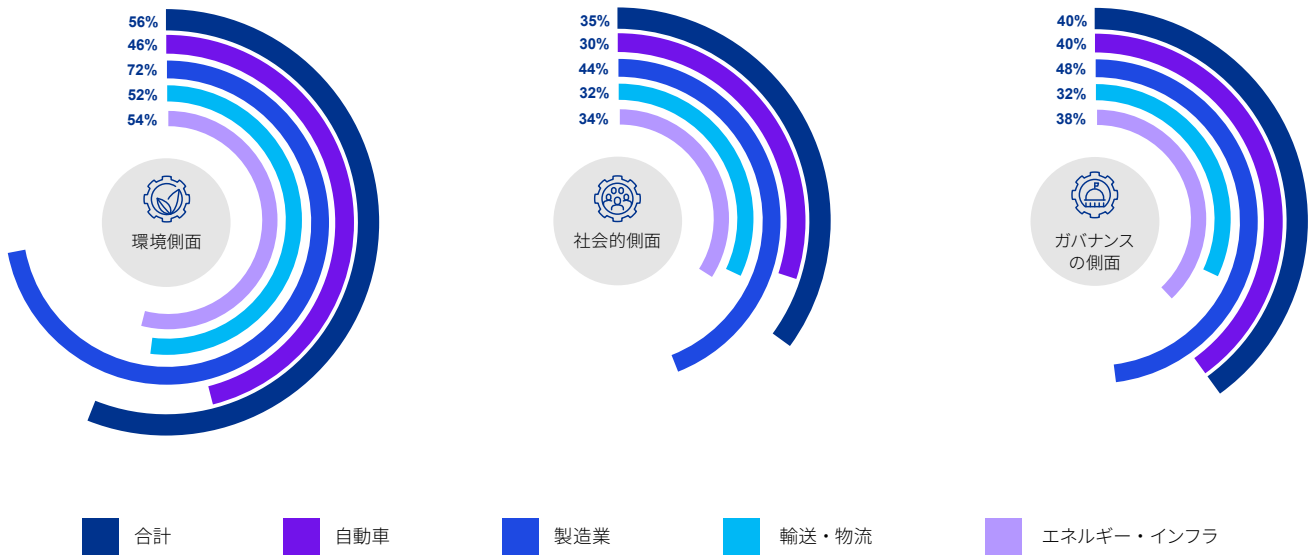
エネルギーと原材料は、製造のために投入される主な資源です。エネルギーと原材料のインプットの最小化とアウトプットの最大化は、どの製造業にもDNAとして組み込まれています。我々の調査によると、多くの企業が早い段階で、消費資源の最小化の施策を製造方法に組み込むことを通じて、有害物質の排出の防止・削減においても最大限の効果を得ています。

Ulrich Ackermann

パートナー
KPMGドイツ
税務部門責任者
同 製造業セクター責任者



図6b：ESG管理に適したKPIをどの程度設定していますか。(セクター評価)



出典：KPMGドイツ, 2023年；％、n=200（一般概要と比較部門概要、各部門n=50）；「十分当てはまる」と「ほぼ当てはまる」の合計を示したチャート

KPI設定については、企業規模により大きな差が生じています。売上高が5億ユーロを超える企業においては、4分の3以上（76%）の企業が、環境面を管理するためのKPIを設定していると回答し、50%を超える企業が社会面（56%）とガバナンス面（57%）に対応するKPIを設定していると回答しています。

一方、売上高が5億ユーロ未満の企業においては、これらの割合はいずれも50%を下回っています



現状、企業のESGレポートは気候変動と炭素排出に関する情報に大きく重点が置かれており、水資源、海洋資源、生物多様性、循環型経済（サーキュラーエコノミー）など、その他の環境面に関する情報開示はまだまだ少ないため、今後これらの大幅な拡充が必要となると考えられます。社会的な側面と同様に、開示要請が迫っていることを踏まえて、これらへの対応は待ったなしの状況と言えます。

Dr. Jan-Hendrik Gnändiger

パートナー、監査
KPMGドイツ
リスク&コンプライアンスサービス部門責任者



ESGのKPIに対して外部監査人によるレビューを受けている企業はごくわずかです。

ESGにおけるKPIを設定している企業のうち、外部監査人によるレビューを受けている割合は、4分の1 (**25%**) に留まります。そのうち**14%**は限定的保証であり、**11%**は合理的保証です。

ESGにおけるKPIを設定している企業の3分の1 (**33%**) は、レビューを受けていません。

さらに**28%**の企業が、ESGにおけるKPIの外部レビューを受ける予定です。私たちの調査では、合理的保証に関して大きな違いがあることがわかりました。ESG KPIに対する合理的な保証を将来的に受ける計画がある企業の割合は、売上高が5億ユーロを超える企業が、売上高が5億ユーロ未満の企業の約2倍となっています (**17%**、**8%**)。

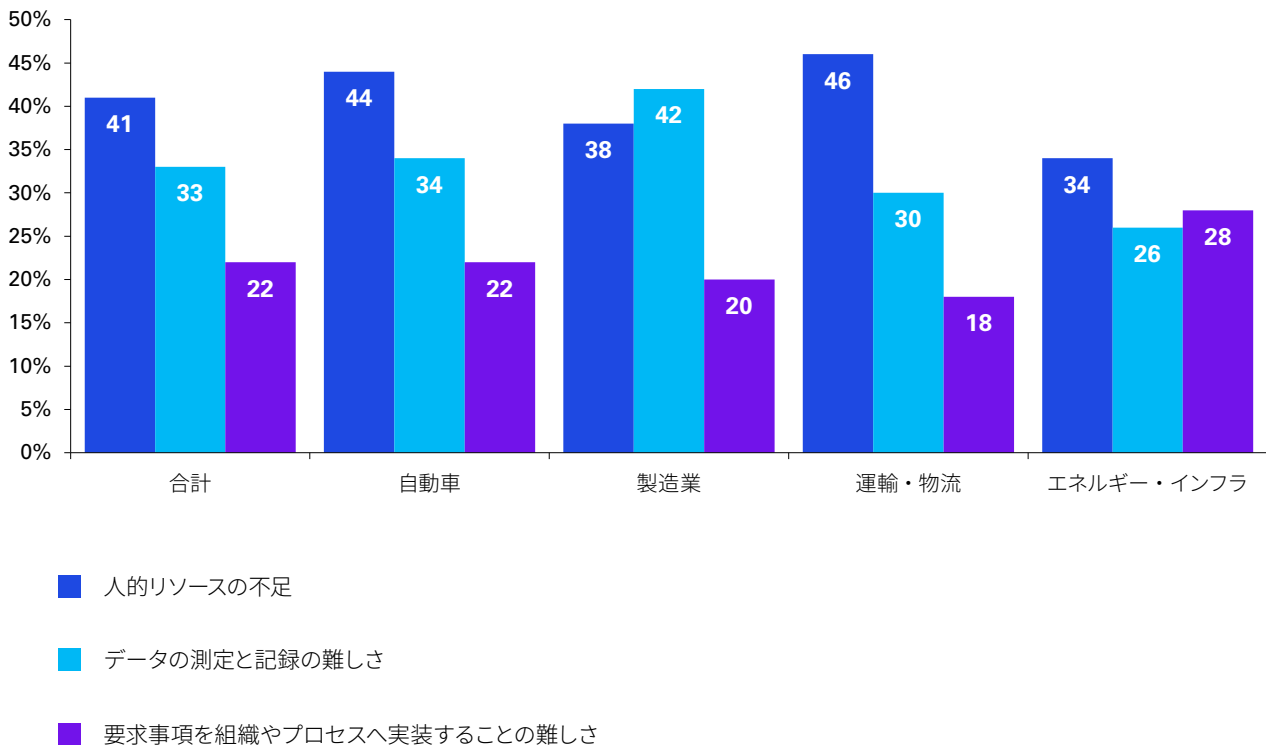
ESGレポートでは、人的リソースが最も大きな課題となっています。

全体の**41%**の企業が、ESGの要求事項を満たすためには必要な人的リソースが不足していると回答しています。対照的に、4分の1以上 (**26%**) の企業が問題ないと考えています。全体の3分の1 (**33%**) が、データの測定や記録が困難と回答しています。

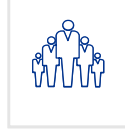
約5分の1 (**22%**) の企業は、データの測定と記録が困難であると感じていると回答しています。

運輸・物流セクターに属する企業においては、ほぼ半数の企業が必要なリソースが不足していると回答した一方、要求事項の組織やプロセスへの実装が困難であると回答した企業の割合は最も少ない結果となっています。

図6b：ESG管理に適したKPIをどの程度設定していますか。(セクター評価)



出典：KPMGドイツ, 2023年；%、n=200（一般概要と比較部門概要、各部門n=50）；「十分に当てはまる」と「ほぼ当てはまる」の合計を示したチャート



ESGレポーティングについて、セクターに共通して企業が抱える最大の課題は、人的リソースの不足です。特に運輸・物流セクターでは、IT、自動化、ルートプランニングなどの分野で能力ある人材への需要が高まっていることを背景として、人的リソースがかなりひっ迫しています。しかし、運輸・物流セクターのビジネスモデルは相対的に複雑ではないため、要求事項を組織やプロセスに実装する上での困難は大きなものではないと考えられます。

Dr. Steffen Wagner

パートナー
ディールアドバイザー
KPMGドイツ
運輸・レジャー・インフラストラクチャーセクター責任者

新たな報告要件を満たすために必要な対応が未完了の企業は、適用対象企業の3分の2を超えています。

回答企業の**14%**は、EUタクソミーの第8条に基づく新たな要件にまだ対応していません。この状況は企業規模によって大きな差が生じています。売上高が5億ユーロ未満の企業のうち、**19%**の企業は依然として新たな開示要求への対応を開始していないと回答している一方、売上高が5億ユーロを超える企業において、この割合は**5%**に留まります。

調査対象企業の約半数 (**53%**) が準備段階にあると回答しています。そのうち**27%**の企業が、新たな要求事項の理解の段階であり、残りの**26%**が自社に適用される要求事項の分析に取り組んでいます。

回答企業の**20%**は、EUタクソミーの導入に取り組んでいます。ここでも企業規模により対応状況が異なっており、売上高が5億ユーロを超える企業の**35%**がすでに導入を進めている一方で、売上高が5億ユーロ未満の企業において、この割合はわずか**13%**に留まります。

EUタクソミーの第8条に基づく新たな報告要件を満たすために必要なすべての対応を完了した企業は全体の**1%**です。



KPMGの専門家による分析

環境保護以上としてのESG

多くの企業は、社会面 (S) やガバナンス面 (G) よりも環境面 (E) に重点を置く傾向があります。しかし、サステナビリティは環境保護だけではありません。人権、健康、多様性および企業の価値観といった課題への取り組みも含まれます。監督省庁および投資家から顧客や一般市民に至るまで、あらゆるステークホルダーは、企業が設定するESGのKPIやその実績報告に高い関心を示しています。彼らは、信頼性、透明性、そして比較可能性のあるデータに基づいて意思決定ができることを期待しています。その期待に応えるには、法令の規定を満たすだけでは不十分と言えます。

透明性確保の重要性

法令に準拠したESGレポートを作成するためには、サプライチェーンについて包括的な透明性が必要になります。現状、多くの企業では適切に対応できていません。通常、サプライチェーンに関する情報は、サプライヤーから提供され、バラバラに作成・管理される複雑なExcelの表で構成されています。

企業にとって、サプライチェーンの全体像とサプライチェーン上のすべてのサプライヤーの状況、例えば、環境や社会に関して求められる基準をすべて遵守しているかといった情報が必要です。

要求事項の変化を機会と捉える

法令やステークホルダーからの要求事項の変化を、さらなる負担としてではなく、新たな収益を生み出し、またはコストを削減する機会として捉えることが、最終的な目的となります。例えば、電気自動車などの新製品は、環境規制への対応を充足し、循環型経済（サーキュラーエコノミー）の実現に貢献することに加え、環境に関心の高い新たな顧客層を引き付けることにもつながります。ESGへの対応は、もはや一部の専門部署が取り扱う問題ではなく、会社全体に影響を及ぼすものとなっています。したがって、ESGレポートングですべてのステークホルダーの要求事項に応えるために、全社的な観点でのアプローチが必要です。

ステークホルダーやリスクの分析を行うことで、レポートにおける必要な観点を確認することができます。企業内外のワークショップやトレーニングに加え、企業内外の監査プロセスの最適化がESGレポートングのシステムの構築に役立ちます。



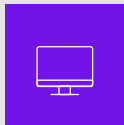
調査の結果、市場を代表するような上場会社のうち、ESG課題の重要性と複雑さを理解し、監査の実現可能性を検討するプロジェクトを開始している企業があることがわかりました。非財務報告の拡大は、小規模企業にも法令が適用され始めることを意味します。こうした小規模企業が非財務報告の課題にどのように対処するかは興味深いことです。必要なプロセス、システムおよび人材を有していないため、非財務報告の課題への対処がより難しいことに気付くでしょう。

Johann Schnabel

パートナー、監査
KPMGドイツ
会計&プロセスアドバイザリー 担当ヘッド



04. テクノロジーと提携





サステナブルなDX — 変革のきっかけとしてのESG

ESGレポートिंगの世界では、断片化したシステムの利用がまだ一般的です。

調査対象企業のほぼ半数（48%）は、ESGレポート作成プロセスは多数の個別システムで構成されていると回答しています。企業規模別では、売上高が5億ユーロ未満の企業では55%、売上高が5億ユーロを超える企業では33%が当てはまります。

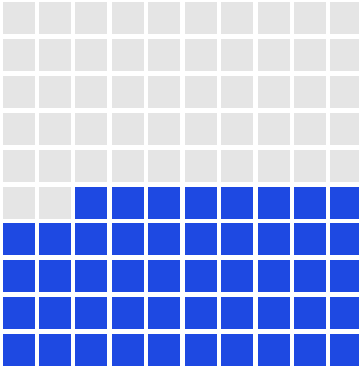
調査対象企業の4分の1以上（27%）には、（場合によっては広範な）ESGデータレイクがあり、その大部分（19%）には手動インターフェースが伴います。

売上高が5億ユーロ未満の企業には、ESGデータレイクはほとんど普及していません。

セクター別では、システムの断片化は運輸・物流セクターで最も一般的で（60%）、インフラセクターで最も少なくなっています（42%）。

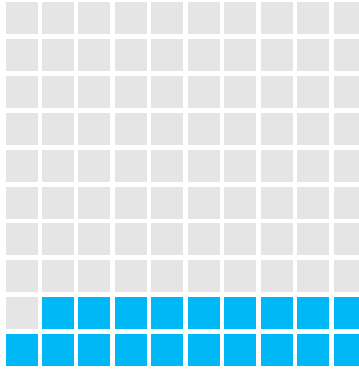
図8：ESGレポート作成プロセスにおける、企業のシステムやツール間のインターフェースはどのように設計されていますか。

48%



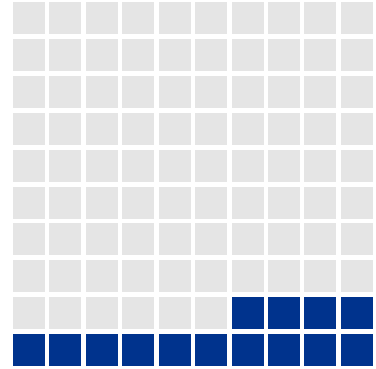
多数の個別システム

19%



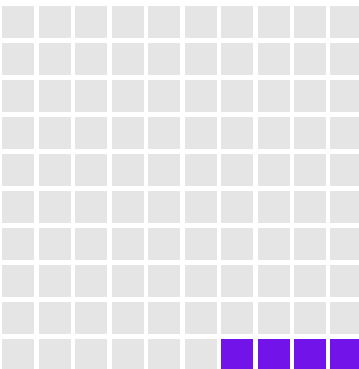
手動インターフェースを備えた
ESGデータレイク

14%



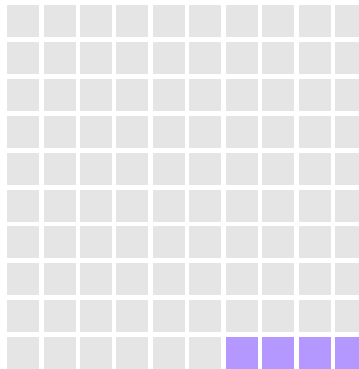
外部のESGデータソースにより、
既存のレポート作成機能を強化

4%



財務システムへの
自動連携機能を備えた
ESGデータレイク

4%



非財務・財務データレイク

出典：KPMGドイツ, 2023年；%、n=177



ESGの内部データの管理について、体系的または組織横断的なアプローチをしている企業は3分の1未満です。

回答企業の**24%**は、データメンテナンスのプロセスが構築されており、ESGデータを管理するためのシステムサポートは、たとえばマスターデータ管理 (MDM) ツールなどを活用して実施されていると回答しています。しかし、データのメンテナンスやESGデータを体系的に管理できる一連のプロセスは存在しないと回答した企業が全体の半数以上 (**56%**) を占めています。データ管理のプロセスを導入できていない割合は、売上高が5億ユーロ未満の企業では**64%**であり、売上高が5億ユーロを超える企業 (**36%**) と比較してその割合が高くなっています。

全体の**30%**の企業が、包括的なアプローチによりデータ、ポリシー、ドキュメントを一元管理し、ESGデータのコンテンツを定義していると回答しています。対照的に、**41%**の企業は、このような状況にはない、すなわち、データ管理や組織を集中化させるような仕組みを持っていないと回答しています。企業規模によって違いは顕著です。

データを取り扱うのに必要なフレームワークを持っていないと回答した企業の割合は、売上高が5億ユーロを超える企業で**25%**であるのに対し、売上高が5億ユーロ未満の企業では約2倍の**48%**となっています。

セクター別には、自動車セクターでは、ESGデータを記録するためにデータメンテナンスのプロセスを構築し、適切なツールを体系的に使用している企業が、運輸・物流セクター (**16%**) の2倍に上ります (**32%**)。



規制要件が厳しくなるにつれ、企業は、環境、社会、ガバナンス面で影響を測るために必要な一貫したデータの入手とその透明性確保の課題に直面しており、ますますデータを効率的に管理する必要性が高まっています。企業は、レガシーシステムや時代遅れのITプロセスの存在が明瞭性を損ねることを最も懸念しています。自動車セクターでは、約3分の1の企業がESGデータのメンテナンスプロセスを構築し、適切なツールを使用して関連データを体系的に記録できるようにしています。

Goran Mazar

パートナー

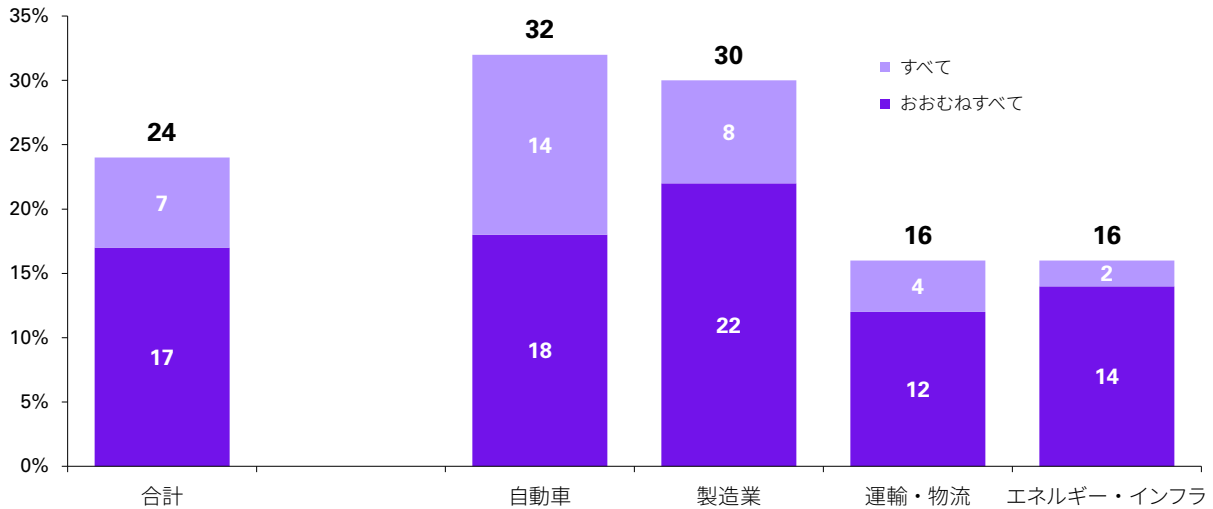
KPMG EMAおよびKPMGドイツ

ESG関連サービス責任者

同 自動車セクター責任者



図9：ESGデータの管理を体系的に支援するために、どの程度、データメンテナンスのプロセスが確立されていますか？



出典：KPMGドイツ, 2023年；％、n=200（一般概要と比較部門概要、各部門 n=50）；「十分当てはまる」と「ほぼ当てはまる」の合計を示したチャート

調査対象企業の半数が、ESG関連データの収集・加工において、複数のデータソースのバラバラのフォーマットを使用しています。

調査対象企業の51%が、ESG関連データの収集・加工の際に、複数のデータソースとバラバラのフォーマットが用いられていると回答しています。一元的なデータソースと標準化されたフォーマットを利用している企業は、23%に留まります。

これは企業規模により大きな違いがあります。複数のデータソースとバラバラのフォーマットを利用していると回答した企業の割合は、売上高が5億ユーロを超える企業で62%、売上高が5億ユーロ未満の企業では45%となっています。

全体の20%が、確立されたデータ構造が、調和のとれたデータアーキテクチャの基礎を構成していると回答しました。この状況に当てはまらないと回答した企業は43%に上ります。

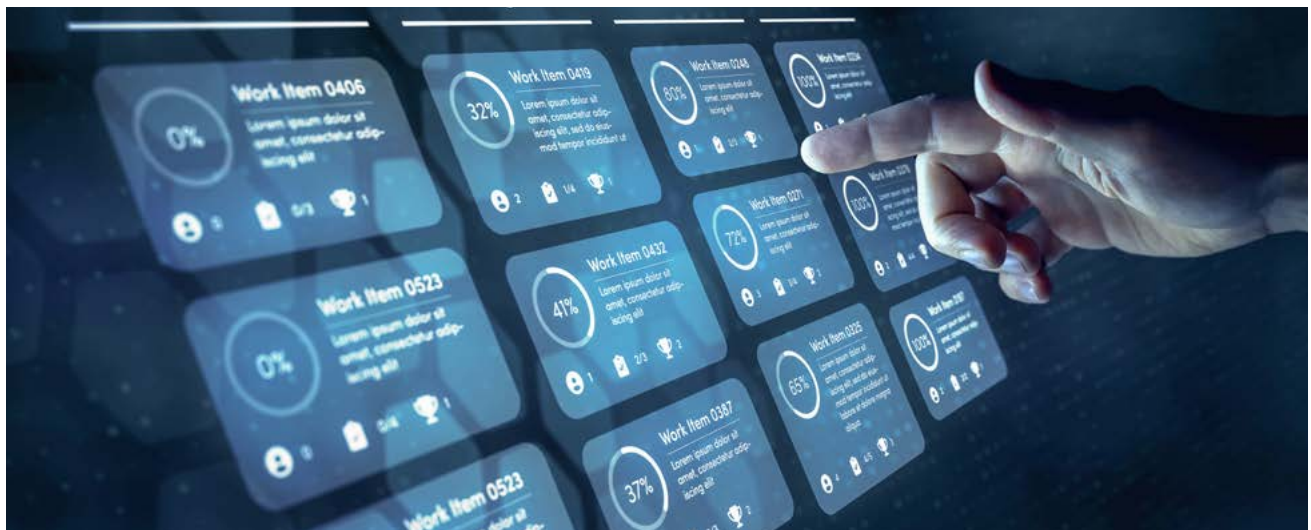
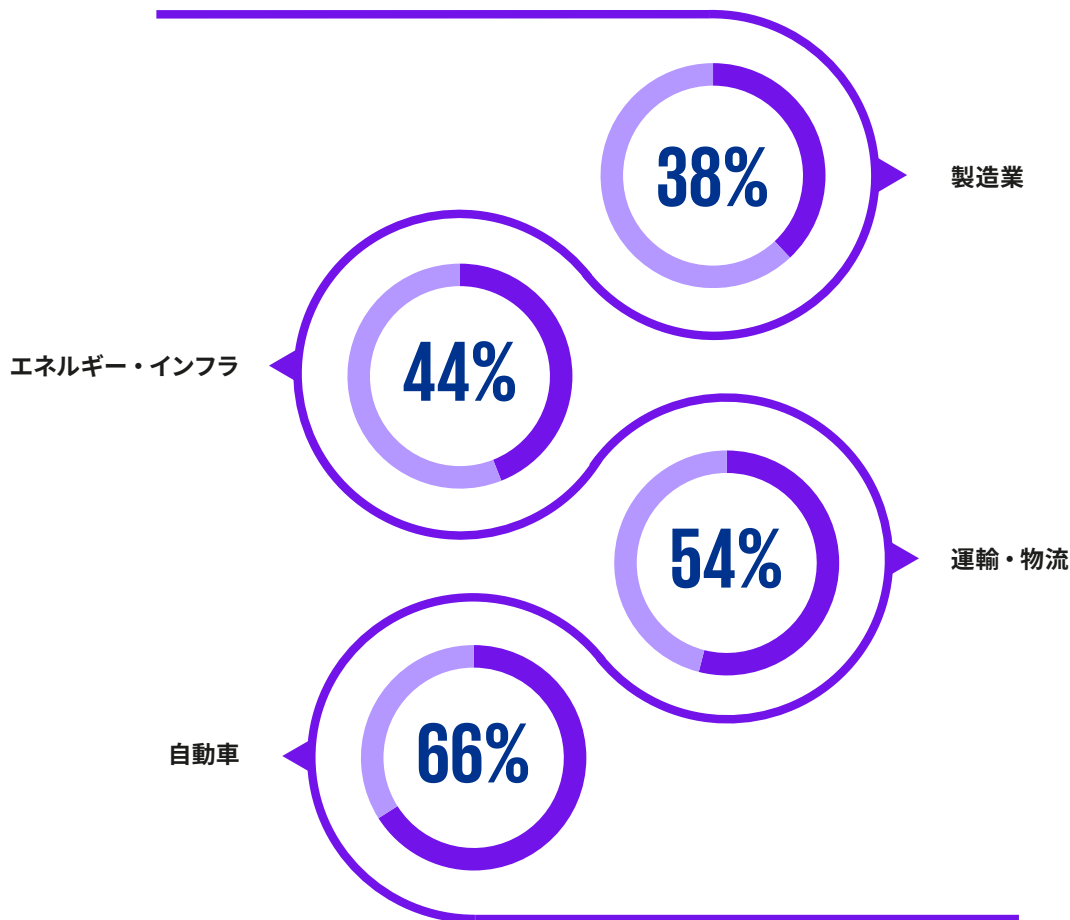




図10：ESG関連データの収集・加工に際して、複数のデータソースとバラバラのフォーマットが使用されていますか？
(セクター別評価)



出典：KPMGドイツ, 2023年；％、n=200（比較部門概要、各部門 n=50）；「十分当てはまる」と「ほぼ当てはまる」の合計を示したチャート

製造セクターと自動車セクターは、他のセクターと大きく異なる結果となっています。製造セクターにおいては、複数のデータソースとバラバラのフォーマットを使用している企業

の割合は低く（**38%**）、自動車セクターでは比較的高い割合となっています（**66%**）。



調査の結果、企業のESGデータの収集や評価の能力はまだ十分ではないことがわかりました。多くの場合、必要なデータを特定し、使用されているさまざまなシステムや設備・機器類からデータを抽出して、それを活用することに課題を感じています。データドリブンな組織へと進化するために、データに対する包括的なアプローチを採用するとともに、そのマインドセットを組織全体に定着させることが重要です。

Ulrich Ackermann

パートナー
KPMGドイツ
税務部門責任者
同 製造業セクター責任者



KPMGの専門家による分析

不確実性をもたらす法規制

多くの企業が、非財務データを収集してデータウェアハウスやデータレイクを築き上げてきました。そのため、自社が法規制の要求に遵守できると確信しています。しかし、詳細な法規制のフレームワーク（例えば、CSRDに基づくダブルマテリアリティ等）を見た瞬間に、その自信が揺らぐことになるでしょう。システム機能とデータが満たすべき要件という観点からフレームワークの理解を深めることで、企業はより適切に理想と現実の差を評価できるようになります。

既存のシステムと競合するESGツール

サステナビリティの法規制対応の観点を重視する結果、担当部署は、データの記録、炭素排出量の会計、レポートのためのプラットフォームとなるESGツールを、専門のプロバイダーから購入したいと強く望むようになりました。

ただし、これらのツールは、既存のデータ戦略やシステムを大きく侵害してしまうことがよくあるため、ツールを導入する際には、IT部門と緊密に連携する必要があります。むやみに（新しい）データプラットフォームを選択してしまうと、取り返しのつかない事態をまねくことになりかねません。

財務データプールとの統合

法規制の枠組みに準拠し、調和のとれた意思決定を行うには、財務情報と非財務情報の統合が必要です。財務データと異なり、非財務データはまだ体系的に整理されておらず、収集、保存、加工において、財務データとは全く異なる技術的な要求を伴うことがあります。

その結果、非財務データの世界と、従来の財務主導の組織構造の間で、特定のリスクが発生します。財務情報システムは、通常、企業内の組織体制やコストセンターの仕組みに合わせて設計されています。一方で非財務システムは、より細分化されていることが多いため、まず既存の財務主導の組織構造の観点でマッピングすることが必要です。既存のデータ構造に慣れているほど、財務と非財務のシステム統合に必要なコストと労力が増大します。

変革プロセスのできるだけ早い段階で、非財務データの各担当部門とIT部門が緊密に協力することが必要です。両者の緊密な協力によって、サステナブルなITプラットフォームの開発が促進されます。



多くのIT部門はESGの要求事項に対処することを求められておらず、企業はESGツールを使用してサステナビリティのデータを管理しようとしています。しかし、成熟したIT部門は通常、データの収集と処理のための適切なソリューションをすでに有しています。そのため、早い段階でのIT部門の関与が、変革におけるITに係るリスクを最小化し、ITのイノベーションの可能性を実現するために不可欠です。

Ulrich Dommer

パートナー、コンサルティング

KPMGドイツ

SAP&ファイナンス・トランスフォーメーション

調査方法

サステナブル経営と意思決定を対象とした「サステナブル経営」の調査は、2023年第1四半期に独立系の市場調査機関であるKANTARと共同で実施しました。4つのセクターで事業を展開するドイツ企業の意思決定者200人を対象に、企業のESGの取組み状況を調査しました。

自動車、製造業、インフラ、輸送・物流の各セクターから50社が参加し、参加企業に対して、中期的・長期的な変化への準備がどの程度整っているか、どのように変化に対応しているか、将来の変化に敏感に対応し、潜在的なリスクと機会がすでに特定されているかどうかについて意見を求めました。

調査結果は、主に企業の自己評価に基づきます。また、調査結果を踏まえたKPMGの専門家による解説も記載しています。



その他の著者

Jaqueline Burger、Daniela Forer、Konstantin Kühle、Karsten Reschke、Dr. Alexandra Säuberlich

KPMG Business Analytics ESG Management & Steeringは、企業のESG課題への取組み状況を把握・自己評価するためのツールを提供します。広範な質問項目に回答することで、ESGの取組みにおける現在の強み、課題、注力すべき領域を特定し、評価します。

自社のESGの成熟度を診断しましょう。

評価に進む



CONTACT

KPMGドイツ



Goran Mazar

パートナー
KPMG EMAおよびKPMGドイツ
ESG関連サービス責任者
同 自動車セクター責任者



Dr. Steffen Wagner

パートナー
ディールアドバイザー
KPMGドイツ
運輸・レジャー・インフラストラクチャー
セクター責任者



Ulrich Ackermann

パートナー
KPMGドイツ
税務部門責任者
同 製造業セクター責任者



Yannik Michels

シニアマネジャー
KPMGドイツ
SAP&ファイナンス・
トランスフォーメーション

KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパンについて

KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパンは、持続可能な社会の実現に貢献し、企業の中長期的な価値向上の実現につながる施策や取組みを多方面かつ包括的に支援するために、KPMGジャパン内に組成された組織です。あずさ監査法人、KPMGあずさサステナビリティ、KPMGコンサルティング、KPMG FAS、KPMG税理士法人のプロフェッショナルで構成されています。



本冊子は、KPMGドイツが2023年9月に発行した「Sustainable Management」を、KPMGドイツの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2024 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, a corporation under German law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 24-1007

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.